

Faculdades Integradas AVM

KÁRIN SOUZA JALES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A visão no serviço público

BRASILIA - DF

OUTUBRO 2014

KÁRIN SOUZA JALES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A visão no serviço público

KÁRIN SOUZA JALES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A visão no serviço público

Monografia apresentada à Faculdade Integrada da AVM como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Rogério Gonçalves de Castro

BRASÍLIA - DF

OUTUBRO 2014

KÁRIN SOUZA JALES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A visão no serviço público

Monografia julgada e aprovada:

Prof. Orientador Rogério Gonçalves de Castro

Dedico esse trabalho ao meu marido, meu filho e meus pais.

Agradeço a Deus por me dar saúde e determinação para poder concluir mais essa conquista na minha vida.

“O conhecimento torna a alma jovem e diminui a amargura da velhice. Colhem, pois,
a sabedoria. Armazena suavidade para o amanhã.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho, que está diretamente relacionado ao grau de satisfação dos funcionários com suas atividades e com sua organização. Avalia as dificuldades e obstáculos enfrentados para a adequada implementação dos programas de qualidade de vida no trabalho. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Será abordado a organização, a motivação como fator essencial para o alcance da qualidade de vida no trabalho apresentando suas conceituações bem como os obstáculos e desafios para a implementação dos programas e a importância do capital humano. A conclusão mostra que ainda há muito a fazer para transformarmos o ambiente de trabalho num local melhor para o nosso desenvolvimento e evolução.

Palavras-chaves: Qualidade, organização, trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	9
2.1 Delimitação do tema.....	9
2.2 Objetivos	9
2.2.1 Objetivo Geral	9
2.2.2 Objetivos Específicos	9
2.3 Justificativa.....	10
2.4 Problema da pesquisa	10
2.5 Relevância	11
2.6 Hipóteses	12
3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	13
3.1 Implementando a Qualidade de Vida no Trabalho	18
3.1.1 Motivação Humana	20
3.1.2 Saúde no Trabalho	20
3.1.3 Higiene no Trabalho	21
3.1.4 Segurança no Trabalho	22
3.1.5 Obstáculos e Desafios	22
3.1.6 Obstáculos	22
3.1.7 Desafios	23
4. QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO	25
5. EXPERIÊNCIAS COM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	27
5.1 Superior Tribunal de Justiça - STJ	27
5.1.1 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho do STJ ..	29
5.1.2 Percepção dos servidores sobre o Programa de QVT ..	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT), para Chiavenato (2004), envolve duas posições opostas, de um lado a reivindicação dos colaboradores, quanto ao seu bem estar e satisfação no ambiente de trabalho, de outro o principal interesse das organizações quanto a produtividade e qualidade de seus bens e serviços.

O que se vê hoje são funcionários que passam maior tempo de vida trabalhando. Isto tem afetado outras esferas de vida do ser humano (familiar, social, física), apresentando problemas que levam ao questionamento de como podem ser conciliadas as longas jornadas diárias de trabalho com os outros papéis desempenhados pelo ser humano.

A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

Para a implementação de um programa de qualidade de vida, será necessário inicialmente o realinhamento cultural da organização, pois a mudança somente ocorre se houver um ambiente interno propício. O processo de mudança cultural pode ser doloroso para alguns integrantes, em função do tempo e acomodação, mas a resistência é natural quando se fala em mudanças, o ser humano tem por natureza o medo do que é novo.

Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho está sendo adotado pelas organizações que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Hoje há uma unanimidade na certeza que o fator humano é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. As empresas para alcançarem a satisfação de seus clientes necessariamente precisam ter seus funcionários envolvidos com o objetivo da organização e satisfeitos. Todas as organizações e os profissionais com visão de futuro já veem esta questão de forma muito clara: Qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade.

O ser humano passa parte significativa de sua vida no trabalho. Dessa maneira, a melhoria das condições de vida e de saúde do trabalhador tem sido tema de crescente importância nas organizações, já que impacta direta ou indiretamente na produtividade e nos resultados obtidos.

2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

2.1 Delimitação do tema

Se no setor privado a temática qualidade de vida no trabalho tem historicamente maior inserção e presença, no setor público ela permanece uma questão incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006a). Dessa forma, (BISPO, 2006) afirma que se “o órgão público ou a empresa receber investimentos na área de QVT, o público será beneficiado, pois receberá um servidor, empregado ou funcionário mais valorizado com melhores condições de trabalho e sem as doenças ocupacionais”.

Este aspecto também é comentado por Gurgel e Oliveira (2001) que “acredita que o QVT se caracteriza por um respeito ainda maior pelas pessoas, e a satisfação no trabalho, resultante da QVT, proporciona mais motivação e vontade de contribuir para a melhoria da empresa ou órgão”.

Hoje o colaborador necessita de um ambiente de trabalho favorável, a fim de obter maior tranquilidade para efetuar suas atividades com êxito e sem estresse. Um colaborador que não possui remuneração e benefícios compatíveis às suas necessidades, acaba por ter, em sua vida pessoal, maiores conflitos e desavenças. A qualidade de vida no trabalho é essencial para uma vida com qualidade.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo Geral

Esclarecimentos sobre inclusões de programas de qualidade de vida nas empresas e órgãos públicos que ainda não possuem.

2.2.2 Objetivos Específicos

Explicar a importância, as vantagens e os tipos de programas que podem ser implantados como qualidade de vida de seus servidores, empregados ou funcionários. Usar como exemplo um programa de QVT usado hoje no Superior Tribunal de Justiça.

2.3 Justificativa

A Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo fazer com que os trabalhadores se sintam bem em trabalhar na empresa e fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável e produtivo.

As empresas estão se preocupando cada vez mais com o tratamento em relação às pessoas, por estarem em um meio de alta concorrência e modernização, pois dependem extremamente delas para o alcance de seus objetivos e metas. Portanto, as pessoas trabalham em conjunto para atingirem os objetivos e metas da empresa, porém têm os seus objetivos individuais que cada vez se tornam mais precisos e necessários para uma vida saudável, necessitando assim que sejam consideradas parceiras da organização.

Um programa de qualidade de vida existe para criar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e de suporte ao colaborador e à organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

Com esta nova realidade, o termo qualidade de vida no trabalho começou a ser discutido e implantado pelas organizações. Estas medidas visavam uma busca na melhoria do ambiente de trabalho e principalmente na saúde física e mental de seus colaboradores.

Atualmente as organizações estão criando alternativas mais práticas e colocando em rigor programas de incentivo para aumentar os níveis de satisfação e saúde do colaborador através de ginásticas laborais, melhoras no clima organizacional por meio de relações e ações saudáveis, melhoras na capacidade de desempenho das atividades diárias com a implementação de ferramentas voltadas para otimizar o processo de trabalho, além de promover ações para diminuição da carga de trabalho.

2.4 Problema da pesquisa

Na medida em que as organizações percebem que o seu grande capital é o homem, começam a surgir medidas que procuram melhorar as condições de trabalho e de vida dos funcionários. Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho está cada vez mais inserida no contexto social das organizações. Levando-se em consideração que os trabalhadores não querem somente salários e benefícios, mas

também condições físicas de trabalho que valorizem o profissional, a QVT deve considerar a participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à sua vida e atividades profissionais.

A maior dificuldade encontrada se dá pela falta de informações e desconhecimento dos programas de QVT, porém para uma conclusão acerca dos objetivos do estudo, quais as dificuldades para a implantação do Programa de QVT, é necessário primeiro fazer um trabalho de conscientização sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, em seguida é fundamental sensibilizar a alta direção sobre a importância da QVT para o desempenho e satisfação dos seus funcionários e, ainda, desmistificar a sensação de punição.

2.5 Relevância

A meta principal do programa de QVT é melhorar a satisfação do trabalhador dando o devido valor a seu colaborador, incentivando-o no seu trabalho. A QVT envolve toda a empresa e, principalmente, a qualidade de vida, pois o que mais se deseja na vida é a felicidade, constituindo-se em uma busca antiga do homem. Porém, para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação própria e com seu trabalho, e tudo isso compreende a qualidade de vida.

Entretanto, muito se tem falado sobre qualidade de vida no trabalho. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Os colaboradores que possuem uma vida familiar insatisfatória têm no trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais. (RODRIGUES, 1991).

Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem, pois a qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, descuidados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (RODRIGUES, 1991).

2.6 Hipóteses

Segundo Albuquerque e Limongi (1998), a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de qualidade de vida implica num profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente das tarefas que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional, a qualidade e produtividade passam obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer do cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

Logo o investimento dos órgãos públicos em programas de qualidade de vida no trabalho é um investimento, e não um custo como muitos dos gerentes de pessoal ainda insistem em pensar.

3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida na organização é um tema que já vem sendo estudado pelo homem há muito tempo, pois com o progresso e a crescente e rápida transformação da tecnologia, houve necessidade de um estudo mais aprofundado, que levasse a uma maior integração das hierarquias com os outros setores operacionais, de maneira a obter o bem-estar de ambas as partes. Isso levaria a obter-se um ambiente de trabalho mais saudável e mais agradável.

Para Chiavenato (2005), a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações.

A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de qualidade de vida implica num profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente das tarefas que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional e obviamente, a qualidade e produtividade passam obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer do cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

Fernandes (1996), considera que a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Diante deste quadro desenvolveu um modelo de pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho. Nessa pesquisa identificou os principais fatores determinantes da qualidade de vida, dividindo em oito categorias conceituais:

Compensação justa e adequada	Busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como respeito a equidade interna (comparação com os outros colaboradores) e a equidade externa (mercado de trabalho).
Condições de trabalho	Mede-se as condições prevaletentes no ambiente de trabalho, envolvendo uma jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável, ou seja, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao colaborador para a execução das suas tarefas.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Implica no aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como atualmente. É forçoso, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia, incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e no processo como um todo.
Oportunidade de crescimento e segurança	Abarca as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus colaboradores, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Nesse fator pode-se observar, através das ações implementadas pelas empresas, quanto

	a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização do colaboradores.
Integração social na organização	Pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidade, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como há o cultivo do bom relacionamento.
Constitucionalismo	Mede o grau em que os direitos do colaborador são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal (praticamente inexistente no mundo empresarial moderno) à liberdade de expressão (altamente em cheque, tendo-se em vista as enormes dificuldades de trabalho com registro em carteira).
Trabalho e espaço total da vida	Deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Todavia, estamos muito distantes de uma prática minimamente ideal nesse campo.
Relevância do trabalho na vida	Investiga-se a percepção do colaborador em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

Quadro I – Principais categorias determinantes da qualidade de vida no trabalho.

Crítérios	Indicadores de QVT
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha de ganhos e produtividade.
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidades de desenvolvimento e segurança	Possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectivas de avanço salarial, segurança no emprego.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento, senso comunitário.
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial e direitos trabalhistas.
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para o lazer da família.
Relevância social do trabalhador na vida	Imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e prática de emprego.

Fonte: Walton. *Apud*. Fernandes, 1996, p.48

Para Silva e De Mais (1997), a adoção de programa de qualidade de vida tem proporcionado ao colaborador maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto imagem e melhor

relacionamento. Por outro lado as organizações são beneficiadas com maior produtividade, melhor imagem, menor rotatividade e por último ,um melhor ambiente de trabalho.

Walton (1973), revela que, contrapõe valores humanos e tecnologias, considerando qualidade de vida no trabalho com a preocupação com valores humanísticos e ambientais, lançados em segundo plano pela sociedade industrial moderna em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico.

Entre vários autores que tratam do tema, qualidade de vida, não há uma definição consensual para a expressão, pois cada autor leva em consideração os elementos que considera mais importantes para que haja realmente, qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é um tema que possui crescente importância e vem ganhando cada vez mais campo como já foi mencionado. São vários interessados nessa questão: colaboradores, gestores, acionistas, consumidores, basicamente, todos na cadeia produtiva de nossa sociedade. Entretanto, o emprego da qualidade de vida no trabalho em diversas organizações ainda é parcial e limitado.

Mesmo que as organizações negligenciem a influências de suas atividades sobre seus colaboradores, a falta de qualidade de vida, produz, naturalmente impactos importantes nos resultados das organizações como: baixa produtividade, custos altos de assistência médica, índice de absenteísmo e rotatividade, indenizações trabalhistas, insatisfação, baixa motivação e deslealdade com a organização. Assim torna-se importante a implantação e o bem gerenciamento da qualidade de vida no trabalho.

Segundo França (1997), a iniciativa para promover a qualidade de vida no trabalho em muitas empresas vem fracassando, devido à falta de um posicionamento estratégico, sendo tratadas muita vezes como despesas, e não como investimentos.

O trabalho afeta todas as dimensões da vida humana: física, afetiva, intelectual e espiritual. A qualidade de vida no trabalho desenvolve a implementação de ações relacionadas à satisfação e motivação do colaborador e, na parte física, através de ações relacionadas às condições do ambiente de trabalho e promoção da saúde.

A fim de desenvolver e atender a essa demanda da qualidade de vida, vários campos da ciência têm feito contribuições importantes. São eles: Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia.

São muitos os benefícios da qualidade de vida no trabalho. A seguir alguns deles, segundo Fernandes (1996):

- ❖ Redução do absenteísmo
- ❖ Redução da rotatividade (retenção de colaboradores)
- ❖ Atitude favorável ao trabalho
- ❖ Redução / eliminação da fadiga
- ❖ Promoção da saúde e segurança
- ❖ Integração social
- ❖ Desenvolvimento das capacidades humanas
- ❖ Aumento da produtividade, entre outros.

3.1 - Implementando a Qualidade de Vida no Trabalho

Fernandes (1996), aponta algumas recomendações para a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho, como competência do nível gerencial colocada como condição básica de tais programas. De acordo com o seu ponto de vista, além da competência, o comprometimento da alta administração com os objetivos do programa de qualidade de vida no trabalho é vital para o êxito de tais intervenções. Outro ponto importante, reside na preparação dos gerentes para as mudanças decorrentes da implantação do programa.

Fernandes, sugere algumas recomendações para implantação do programa de qualidade de vida:

- ❖ Os programas devem envolver todos os níveis e áreas da organização;
- ❖ Não deve ser implantado sem um conhecimento teórico e técnico do assunto;

- ❖ Devem ser implantados a partir de uma necessidade real da organização;
- ❖ Devem incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais, através de métodos participativos;
- ❖ Devem envolver melhorias no ambiente de trabalho em termos físicos mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psico-sociais;
- ❖ Os colaboradores devem partilhar os ganhos advindos da participação através de um sistema de recompensas;
- ❖ As pessoas devem ser treinadas para a nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente as chefias, para aceitar a participação dos colaboradores;
- ❖ Devem efetivar as mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima da organização, de modo a aprimorar a cultura organizacional.

O objetivo da implantação de um programa de qualidade no trabalho, é gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva simultaneamente um proporcional grau de responsabilidade e autonomia, recebimentos e recursos, feedback sobre seu desempenho, enriquecimento do trabalho e desenvolvimento social.

Em meio a toda esta turbulência em que vivemos nos dias de hoje, o ser humano é o principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva e passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade.

3.1.1 - Motivação Humana

Um dos fatores internos de uma organização que influenciam no comportamento das pessoas é a motivação.

Segundo Chiavenato (1998), a motivação é utilizada em diversos sentidos, de um modo geral é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a uma relação no comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo da organização e pode também ser internamente no indivíduo.

As pessoas são diferentes no que tange a motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes e assim por diante.

O processo pode ser o mesmo para as diferentes pessoas, mas o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende: da percepção do estímulo, varia de pessoa para pessoa conforme o tempo, das necessidades e desejos, tensão, desconforto, comportamento dirigido e orientado de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis.

A motivação é um ciclo e começa com o surgimento de uma necessidade. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, acusando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. A necessidade provoca o comportamento ou a ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará satisfação da necessidade e a volta ao seu estado de equilíbrio e a necessidade deixa de ser motivadora.

A motivação humana é cíclica, é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades à medida que vão surgindo.

3.1.2 - Saúde no Trabalho

A preocupação com a saúde no trabalho não é algo novo. Para DE MASI (2000), foi durante a primeira grande guerra mundial, quando se fundou a Comissão de Saúde dos Trabalhadores na Indústria de Munições que se preocupou mais com o tema. Essa comissão era composta por psicólogos e fisiologistas e como término

da guerra, foi transformado no Instituto de Pesquisa da Fadiga Industrial e, mais tarde, passou a se chamar Instituto de Pesquisa sobre a Saúde no Trabalho e seu campo de trabalho foi ampliado.

Chiavenato (1999) afirma que a saúde dos colaboradores constitui uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. No conceito emitido pela Organização Mundial da Saúde, a OMS, a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doenças ou de enfermidades.

No ambiente atual de alta competição, dirigentes de empresas, preocupam-se cada vez mais com os maus hábitos de alguns colaboradores, tais como o fumo, o álcool, as dietas inadequadas, entre outros.

São hábitos que resultam, para a empresa, em elevação do absenteísmo e baixa produtividade e chegam a provocar estresse e até mesmo doenças mais graves em seus colaboradores.

Atualmente algumas empresas têm adotado uma política vigorosa de encorajamento para que seu colaborador assuma a responsabilidade sobre sua própria saúde para agir positivamente sobre ela. O ambiente de trabalho deve ser exigente nesse nível.

O estilo de vida e os hábitos de saúde também afetam a carreira de um profissional. Muitas pessoas hoje estão envolvidas por um mundo que se transforma muito rápido. Há profissionais muito jovens fazendo fortunas de forma veloz. Mas o desgaste é muito grande. Por isso, hoje, mais do que nunca, as pessoas estão começando a entender que, como indivíduos, temos a capacidade de trabalhar para sustentar nossas famílias e a nós mesmos. E a nossa capacidade de trabalho é mediada por nosso estado de saúde. Então, quanto mais saudável e em boa forma estivermos, mais chances teremos de aumentar nossa idade produtiva e desenvolver uma carreira profissional melhor.

3.1.3 - Higiene no Trabalho

Segundo Chiavenato (1999), a higiene no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do colaborador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente

físico onde são executadas. A higiene do trabalho está relacionada ao diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais do local de trabalho.

A higiene no trabalho engloba: um plano organizado, serviços médicos adequados, prevenção de riscos à saúde e serviços adicionais.

O objetivo da higiene no trabalho ou da higiene industrial é preventivo no sentido de evitar que seus colaboradores se ausentem da organização por doenças profissionais, busca reduzir os efeitos que prejudicam o trabalho, prevenir doenças, lesões e manutenção da saúde para uma maior produtividade.

A higiene no trabalho varia de acordo com o comportamento humano em relação ao ambiente de trabalho e é influenciada por três grupos de condições: condições ambientais de trabalho (iluminação, temperatura, ruído, etc), condições de tempo (duração da jornada de trabalho, hora extra, período de descanso, etc) e condições informais (organização informal, status, etc).

3.1.4 - Segurança no Trabalho

De acordo com Chiavenato (1999), a segurança e a higiene repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre a moral dos colaboradores. É um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer instituindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

3.1.5 - Obstáculos e Desafios

A implementação de programas de qualidade de vida no trabalho, tem enfrentado barreiras dentro das empresas, embora, queiram melhorar a sua produtividade há organizações que não querem investir em seus colaboradores.

3.1.6 - Obstáculos

O assunto não é novo, mas a sua aplicação tem sido inadequada. Albuquerque e França (1998), afirmam que existe uma distância entre o discurso e a prática, todos acham importante a implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho, mas na prática prevalece o imediato e os investimentos de médio e

longo prazo são esquecidos. A maioria dos programas de qualidade de vida têm origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade ou de melhoria organizacional. A qualidade de vida só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou de lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização.

A qualidade de vida no trabalho não é uma evolução da qualidade total, é o último elo da cadeia. Não dá para se falar em qualidade total se não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem-se desenvolver é a conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. É necessária a coerência em todos os enfoques. Qualidade de vida no trabalho significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional.

3.1.7 – Desafios

Para obter sucesso contínuo, a organização tem que ser “expert” na busca de resultados, na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade. A ênfase ao comportamento humano nas organizações é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para a implementação de programas de qualidade e para a melhoria contínua dos processos.

Segundo Silva e De Marchi (1997), estimam que as quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune, enfrentarão problemas no futuro, uma vez que as crescentes despesas relacionadas com assistência médica irão se cruzar com os lucros. Há de reconhecer que por outro lado muitas empresas têm feito esforço para proporcionar a seus funcionários um maior bem estar no ambiente de trabalho.

Não há como negar que as empresas estão se empenhando para literalmente monopolizar a atenção e o coração de seus colaboradores, mas os benefícios não serão suficientes. Quando olhamos sob a ótica da qualidade de vida no trabalho, fica claro que faltam outras dimensões.

Silva e De Marchi (1997), mencionam que um dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O

primeiro está relacionado a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Caldas (1998), menciona a ética do workaholic – onde o trabalhador não trabalha para viver, mas vive para trabalhar – cultua a carreira como sendo a razão do seu viver. Ser workaholic é ser moderno, pois em nossa ânsia de não ficar para trás, cada vez mais de forma menos reflexiva e passamos da emoção à ação, se mediação da razão, do pensamento. Os programas de qualidade de vida no trabalho não decolam de maneira satisfatória, em organizações com dirigentes de workaholic pois não cumprem com a sua responsabilidade social.

Não é possível dissociar a condição humana do processo, como se um não pudesse interferir no outro. Então, a qualidade do produto de pende da qualidade de vida das pessoas envolvidas com as atividades relacionadas aos produtos, tornando o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho um instrumento importante para alcançar os objetivos de qualidade e da empresa como um todo.

É visto que a inclusão da QVT dentro das empresas gera inúmeros benefícios, ainda imensuráveis em sua totalidade e os dados estatísticos são aleatórios. Entretanto, sabe-se que a redução de custos com a saúde dos trabalhadores é considerável, apresentando diminuição dos níveis de estresse, menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais, e isso ainda, associado ao ganho secundário no aumento de produtividade (ANGELUCI et al., 2005). Trata-se de um setor inexplorado e imprescindível que está sendo recentemente inserido no trabalho diante das pressões de um conceito antigo, mas antes sem relevância, o respeito por todos e a valorização da vida de cada um e dos bens coletivos.

Mas, atualmente, muitas empresas têm buscado incorporar programas padronizados de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de forma imediatista, sem planejamento estratégico e os devidos investimentos. Dessa forma obtêm resultados contrários aos esperados. Isto se deve ao fato de que não existe um padrão quando se trata de qualidade de vida no trabalho. Cada programa deve ter um direcionamento, uma vez que cada empresa tem a sua especificidade.

Dessa forma, deve-se haver um diagnóstico dos problemas e limitações das atividades ocupacionais, assim como dos recursos físicos e humanos, para diante disso ser possível o planejamento e execução das ações a serem implementadas,

assim como também a avaliação destes, o que requer tempo e investimento. Entretanto, com o intuito de obter resultados imediatos, muitas empresas contratam serviços que não atingem a eficácia para a qualidade de vida no trabalho. Esse quadro reflete um período de exploração de uma área pouco conhecida e que necessita, assim como outras áreas, de uma estrutura forte e articulada que os trabalhadores e as empresas devem construir, visando o equilíbrio de ambos.

Sendo assim resta claro que se forem bem estruturadas e planejadas as ações que visam a qualidade de vida no trabalho dentro de uma empresa só trará benefícios ao trabalhador e à empresa, ao trabalhador no âmbito social, psicológico e motivacional e à empresa no âmbito financeiro entre outros.

Logo pode-se afirmar que o investimento das empresas públicas e privadas em programas de qualidade de vida no trabalho é um investimento, e não um custo como muitos dos gerentes de pessoal ainda insistem em pensar.

4 – QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO

Apesar dos programas de qualidade de vida terem crescido ultimamente de forma significativa, o perfil dessas práticas no âmbito do serviço público brasileiro permanece ainda pouco estudado. A necessidade de mudança organizacional exigida pelas diversas transformações pelas quais passam as organizações, o bem estar dos servidores públicos, a satisfação dos usuários dos serviços públicos e a exigência de eficiência e eficácia em sua prestação constituem-se em desafios de gestão inerentes à promoção da qualidade de vida no trabalho.

Damasceno e Alexandre (2012) apontam a importância dos servidores públicos na formação da percepção que os cidadãos terão a respeito da qualidade dos serviços públicos prestados. De acordo com Estefano (1996 *apud* DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012), os funcionários públicos são considerados o elemento que liga as organizações públicas aos cidadãos, sendo considerados, muitas vezes, causadores de diversos problemas.

Brandão e Bastos (1993 *apud* DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012) explicam a importância de se compreender o comportamento das pessoas dentro das organizações públicas, com a finalidade de se desenvolver um programa de gestão

de pessoas eficiente, com vistas a aumentar a eficiência organizacional e satisfação do indivíduo componente desse tipo de organização.

Toda essa urgência decorre, ainda de acordo com Brandão e Bastos (1993 *apud* DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012), da associação ao servidor público de percepções de incompetência, má vontade e falta de comprometimento. Além disso, explicam que o serviço público brasileiro possui algumas peculiaridades tal como a estabilidade dos servidores, adquirida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório. Uma vez adquirida a estabilidade, o servidor efetivo, para ser demitido, deve ser submetido a um processo administrativo disciplinar. Portanto, o endurecimento das regras para a demissão do servidor público proporciona algumas situações específicas, conforme mostram os autores, como a perseguição de alguns chefes que, impossibilitados de demitir um subalterno, compensam a situação humilhando e sobrecarregando o servidor de tarefas sem propósito, afetando, dessa maneira, a sua qualidade de vida.

Estabilidade, salários acima da média do mercado, perspectivas reais de crescimento profissional. Esses são alguns dos valores inerentes à carreira pública, que fazem com que mais de 12 milhões de brasileiros façam concursos a cada ano. Tudo muito bom, tudo muito bem. Mas, será que o simples ingresso no serviço público é garantia de realização profissional? Outros fatores pesam para que a equação do índice de satisfação pessoal com o próprio trabalho tenha um resultado, de fato, positivo.

Na visão do professor José Arimatés de Oliveira, os gestores, por vezes, são descuidados. É preciso admitir que o servidor público é um ser humano que, igualmente ao trabalhador privado, precisa ser estimulado, ter perspectiva de carreira, ter um ambiente funcional de excelente qualidade. O cidadão brasileiro aprecia quando recebe um bom atendimento, seja no serviço municipal, estadual ou federal. Mas, para que isso ocorra, a qualidade de vida de quem trabalha nesses postos precisa ser preservada. A má qualidade dos serviços públicos no Brasil deve-se, sobretudo, à falta de políticas eficazes de gestão, voltadas para a motivação e qualificação dos quadros do Estado.

5 – EXPERIÊNCIAS COM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho foi desenvolvida em diversos países como, Canadá, Estados Unidos, Brasil, em toda Europa, com destaque para Suécia, pela evolução cultural, psicológica, sociológica e política do cidadão que não aceitava mais trabalhar sob condições que prejudicassem a sua qualidade de vida.

A seguir trago exemplos das melhorias de qualidade de vida do servidor feitas pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ.

5.1 - Superior Tribunal de Justiça - STJ

O órgão, com sede em Brasília, pertence ao Poder Judiciário da União, tendo sido instituído pela Constituição Federal de 1988. Seus serviços prestados são tipicamente de natureza jurisdicional. De acordo com informações obtidas no órgão, ele possui 2.741 servidores efetivos e 77 servidores que ocupam cargos em comissão, contudo sem possuir vínculo efetivo.

Em relação às condições físicas do local de trabalho, o gráfico mostra que a maioria dos servidores está parcialmente ou totalmente satisfeita com o local de trabalho. O alto índice de satisfação pode ter sido em virtude de que o órgão investe constantemente em equipamentos tecnológicos (computadores, scanners, etc), que otimizam o desenvolvimento do trabalho dos servidores.

Já em relação à carga horária, a maioria está totalmente ou parcialmente satisfeita, e esse resultado pode ter sido consequência da jornada de trabalho diária de 7 horas adotada pelo órgão.

Em relação à remuneração, uma boa parte dos servidores está totalmente ou parcialmente insatisfeita. Demonstrando assim a insatisfação dos servidores com seu atual plano de cargos e salários, pois, segundo os servidores, os aumentos concedidos pelo governo nos últimos anos não tem sido capazes de acompanhar a inflação, gerando, dessa maneira, perdas salariais. Esse grau de insatisfação pode gerar um obstáculo à qualidade de vida no trabalho.

Os servidores do STJ, na grande maioria estão totalmente ou parcialmente satisfeitos com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Esse resultado pode ser uma consequência da variedade de cursos que o órgão oferece aos servidores.

O Poder Judiciário, inclusive, incentiva os servidores a participar de cursos de treinamento, oferecendo a eles um adicional de qualificação que lhes é pago mensalmente, junto com o vencimento, após cumprir a exigência de um número mínimo de horas.

Já em relação ao nível de desafio e realização do potencial que o cargo oferece, a maioria dos servidores não estão totalmente satisfeitos. Essa insatisfação pode ser um reflexo da falta de variedade da tarefa vista em cargos públicos, sobretudo nos de natureza mais repetitiva e burocrática. Segundo Westley (1979), o problema poderia ser minimizado através do enriquecimento das tarefas, propiciando a utilização eficiente do trabalhador e seu desenvolvimento psicológico.

Sobre a identificação com a tarefa executada, a maioria dos servidores está satisfeita, pois está envolvida com tarefas que são atribuídas ao seu cargo. Esse bom índice de satisfação pode implicar, no contexto pesquisado, melhor prestação dos serviços públicos, pois aparentemente os servidores sentem-se motivados em executar um bom trabalho.

Em relação ao relacionamento interpessoal, a maioria está satisfeita. Os bons resultados podem indicar que os servidores se sentem bem integrados com seus pares, mesmo por que a maioria trabalha junta desde que tomaram posse no órgão, e percebe-se que não há aparentemente disputas internas de poder para, por exemplo, ocuparem cargos de chefia. Indicando que o servidor está bem integrado à organização, fato que, segundo aponta Aquino (1980, *apud* Fernandes, 1996), pode ajudar com que o servidor não coloque os seus interesses particulares frente aos interesses da organização.

Sendo assim podemos dizer que a maioria dos servidores possui, dentro dos limites legais e administrativos, total ou parcial satisfação em relação à autonomia para realizar o seu trabalho. Isso pode significar uma consequência positiva que decorre do estilo de gestão que se verifica nas unidades do tribunal, o qual dá mais liberdade ao servidor na maneira de se obter os resultados exigidos pela chefia em termos de produção.

E quanto a participação nas decisões da empresa, apesar de os servidores gozarem de certa autonomia em relação à maneira de executar seu trabalho, eles ainda não são consultados no tocante à tomada de decisão, fato que pode sugerir a existência de uma chefia com tendência a ser mais centralizadora nesse aspecto. Ressalta-se, que na visão de Westley (1979), o sentimento de insatisfação em

relação a esse indicador pode levar à anomia, que é a falta de envolvimento moral com a tarefa, prejudicando assim a qualidade de vida no trabalho.

5.1.1 - Programas de Qualidade de vida no trabalho do STJ

O órgão, motivado pela necessidade de modernização para responder de forma mais adequada às demandas da sociedade, criou em 2002, O Programa de Qualidade de Vida como foco no quadro funcional do órgão. De acordo com informações extraídas de seu site (2014), o objetivo original do programa foi “propor aos servidores do STJ uma ampliação do conceito de qualidade de vida, de modo a estimular a implantação de projetos voltados para a conscientização, educação e mudança de hábitos, na busca de um estilo de vida saudável e de um ambiente organizacional mais satisfatório e motivador”.

Atualmente, ainda conforme as informações obtidas a partir do *site* do órgão, as principais ações voltadas à Qualidade de Vida dos servidores do tribunal são:

Programas de QVT no STJ	O que é?
Programa Vida Ativa	O programa oferece por meio de uma taxa de R\$ 50 mensais, nas dependências do próprio órgão, aulas de pilates, ioga, dança de salão, circuito funcional, grupos de caminhada e corrida;
Projeto Sempre é Tempo de Aprender	Tem como objetivo preparar o servidor para a aposentadoria, através de módulos de palestras com diversos temas relacionados ao tema;
Projeto Saúde Financeira	Trata-se de um guia disponibilizado na Intranet do órgão que traz dicas a servidores e magistrados sobre como ter uma vida financeira mais equilibrada;

Projeto Crescer	Oferece creche nas dependências do tribunal aos filhos de servidoras, com idade entre 6 e 18 meses, com o objetivo de incentivar o vínculo e o aleitamento materno;
Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças	Lançado em outubro de 2006, o programa oferece as seguintes ações voltadas à manutenção da vida saudável e prevenção de doenças: Semana de Saúde e Qualidade de Vida, Exame Periódico de Saúde, campanhas de saúde e os Programas Gerenciamento de Estresse, STJ de Olho na Balança;
Comitê de Ergonomia	Tem como objetivo a produção de diagnóstico ergonômico do contexto de trabalho, bem-estar e desempenho dos servidores que trabalham no STJ, visando a gerar recomendações que promovam Qualidade de Vida no Trabalho – QVT;
Programa Alvorecer	Programa de Prevenção e Tratamento da Dependência Química do STJ, é executado em parceria por profissionais das áreas de saúde e de gestão de pessoas, por meio de uma equipe interdisciplinar que trabalha de forma articulada e integrada. O Programa Alvorecer contém as diretrizes básicas para a operacionalização das atividades de prevenção e tratamento ligadas aos

	problemas decorrentes do uso e abuso do álcool e outras drogas, com foco na prevenção e na valorização da vida, sem, no entanto, deixar de contemplar as condutas pertinentes aos casos em que se fazem necessárias as assistências médica, psicológica e social;
Programa de atenção ao Diabético	Programa piloto da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde que tem por objetivo desenvolver ações de prevenção e tratamento, direcionadas ao servidor ativo do STJ e do CJF portador de Diabetes Mellitus, nas áreas Médica, de Enfermagem, Fisioterápica/Podiátrica, Nutricional, Odontológica, Psicológica e Social;
Ginástica Laboral	Objetiva a prevenção de lesões oriundas do ambiente de trabalho.

5.1.2 - Percepção dos servidores sobre o Programa de QVT

Mesmo com todo o empenho em divulgar seus programas de QVT, a maioria dos servidores desconhece o programa de QVT do órgão. Isso pode ser uma consequência das ações voltadas ao bem estar dos servidores não estarem consolidadas num único documento, fato que pode gerar dúvidas no servidor se realmente todas elas são de seu conhecimento. Porém, a maioria também se diz satisfeita em relação às ações de QVT adotadas pelo órgão. Essa contradição pode mostrar a importância de que, independente da institucionalização das ações de QVT na forma de um programa específico, o servidor possui uma noção de que o órgão reúne esforços em vistas a promover o seu bem estar.

A maioria dos servidores já participou de um ou outro programa de QVT do tribunal, sendo que a maior parte já fez a ginástica laboral. Esse resultado pode ser explicado como uma consequência da frequência e fácil acesso que as unidades do órgão têm a essa ação, e isso pode fazer com que um número maior de servidores participe dela. O berçário também é um programa muito utilizado, o que pode ser explicado pelo número de servidoras que, após tomarem posse, optam por ter filhos, levando-se em conta a estabilidade financeira recém-adquirida.

Já a participação no Projeto Vida Ativa, que oferece atividades físicas como ioga e pilates, não é tão grande. O que pode indicar a preferência dos servidores em realizar esse tipo de atividade no período fora do horário de trabalho, como uma opção de lazer.

Quanto a importância dos projetos, os considerados mais importantes pelos servidores são as ações voltadas para a promoção da saúde e prevenção de doenças, tais como a Semana de Saúde e Qualidade de Vida, exames periódicos de saúde, campanhas de saúde e vacinação e os Programas de Gerenciamento de Estresse, STJ de Olho na Balança e Alvorecer. Isso pode indicar que a QVT, na visão do servidor, é promovida principalmente pelas ações voltadas ao seu bem estar físico.

Num grau de importância menor, os servidores gostam da ginástica laboral e do berçário. A preferência pela ginástica pode ter sido influenciada pela natureza repetitiva do trabalho desenvolvido no órgão, que pode contribuir para o surgimento de lesões ocupacionais. Em último lugar podemos falar do projeto que prepara para a aposentadoria. Esse resultado pode ser explicado pelo perfil etário dos servidores, composto, em sua maioria, por servidores jovens com idade entre 30 e 39 anos.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução dos estudos, experimentos e pesquisa, o conceito de qualidade foi se tornando mais abrangente. Percebeu-se que não seria viável atingir a qualidade e conseqüentemente, a melhoria da produtividade, caso não existisse um acompanhamento e avaliação de todas as etapas dos processos.

As empresas bem sucedidas sabem que para atingir maiores índices de produtividade, garantindo a qualidade, necessitam estimular a participação dos colaboradores. É necessário criar um ambiente harmonioso e sadio, compatível com a qualidade. É preciso considerar cada pessoa como ser humano, dotado de qualidades produtivas e não produtivas, de capacidades e potencialidades, que possui uma vida pessoal distinta dentro e fora da empresa, com necessidades e desejos.

E no serviço público, mais especificamente no STJ, podemos perceber que a maioria dos servidores aprovam as ações voltadas à promoção da QVT adotadas pelo órgão, as ações que os servidores mais participam e valorizam são benefícios que podem ser consideradas componentes da dimensão econômica da QVT: ginástica laboral, as ações voltadas para a promoção da saúde, prevenção de doenças e berçário. Verificou-se também que as ações que os servidores consideram menos importantes são aquelas que fazem parte da dimensão psicológica, uma vez que se relacionam com o desenvolvimento pessoal: Projeto Saúde Financeira e Preparação para a aposentadoria.

No geral não é necessário que as empresas público ou privadas deixem de pensar no lucro como um dos seus objetivos, mas que invistam em seu capital produtivo. O homem é uma máquina que trabalha melhor quando está motivada, e quando está satisfeito torna-se uma máquina com um potencial imenso e com um grande diferencial no mercado competitivo moderno.

O desafio deste século é inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida no trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo e felicidade. Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais agradáveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELUCI, F. L. et al. **A qualidade de vida no ambiente de trabalho e a aplicação dos princípios relativos ao programa de controle médico de saúde ocupacional**. 2005. 58 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho) Universidade Estadual de Ponta Grossa, Guarapuava, 2005.

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A. C. L. **Estratégia de Recursos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n.2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

BISPO, Patrícia. Artigo: **Todos precisam ter uma boa qualidade**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 15 out 2013.

CALDAS, Miguel P. **O fascínio do Stress e a Modernidade do Workaholic**. In. **Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho**, 1º anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 31-34, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Campus. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: ATLAS, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro Alexandre. **A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises**. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012 - ISSN 2236-8949. Disponível em: <http://www.revistaftdr.com.br/index.php/rcdr/article/view/38/0> acesso em 29 set. 2014.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. Brasília: edit. Da UNB, 2000.

FERNANDES, Edna Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. (2006a). **Qualidade de vida no trabalho**. Em A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), **Dicionário: trabalho e tecnologia** (pp. 219-222). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1 nº 2, p. 79-83, abr/mai/jun, 1997.

GURGEL, Ana e OLIVEIRA, Enildo. **RH Positivo: novo mundo do trabalho**. RJ: Qualitymark, 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

SILVA, M.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

STJ. **Atribuições. Superior Tribunal de Justiça**. 2014. Disponível em <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293>. Acesso em: 01 out. 2014.

STJ. **Programa STJ de Qualidade de Vida**. 2014. Disponível em <<http://intrasec.stj.jus.br/SGL/jsps/main.jsp?imlnTab=QLV&imlnTabPai=SSBAPR&imlnTabAvo=SSBPP>> Acesso em 01 out. 2014.

STJ. **Sala de Notícias. Superior Tribunal de Justiça**. 2014. Disponível em <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=66218> Acesso em 01 out. 2014.